15 | 需求做不完，应该怎么办？（高级管理者篇）

2020-11-27 乔新亮

讲述：乔新亮
时长 15:16 大小 14.00M

你好，我是乔新亮，很高兴又和你见面了。

上节课我们聊到，面对“需求做不完，应该怎么办”这个问题，首先要认识到需求是永远做不完的，但要尽量节约各类需求对管理者精力的影响。

在此基础上，我们对管理者的工作重点进行了拆分，认为初 / 中级管理者主要解决效率问题，高级管理者主要解决价值问题，并聊了聊初 / 中级管理者提升效率的三个要素。

在这一节，我想和你重点聊聊，高级管理者如何解决价值问题，并对最近两篇内容做一个简短的总结。

需求处理量提升至 150%，仍然无法满足业务方要求

前面我曾介绍过自己，也多次提及在苏宁的那段工作经历。

我进入苏宁的职位并不算高，最初只是一名总监。一年后就获得了晋升，Title 变成了总裁助理，同时直线管理 CTO 办公室和苏宁云研发中心，管理的团队规模急剧增加。我记得，当时直线管理了 500 多人，虚线管理有近 5000 人。后来又经历了几次升迁，到最后离开苏宁时，我的 Title 是科技集团副总裁，研发团队规模已经达到 10,000 余人。当时苏宁的技术系统也很复杂，大概存在 4000 多套系统，日高峰发布接近 4000 次。

可以想见，这样的团队规模配合这样的技术系统，需求量该有多么可怕。

所以，在最初一段时间，我的压力非常大：业务方怨言很多，主要是需求处理不及时，积压严重。

于是，我重点推行「管理数据化」，主抓技术团队的“产能问题”。其作用还是相当明显的，大概一年后，在规模不变的情况下，技术团队处理的需求量大致提升到了 150%，但业务方还是不满意。

为啥呢？因为需求是永远做不完的。

到这里，我有两条路可走：

1. 继续解决效率问题，将需求的处理量提升到 200%、250%、300%……
2. 像高级管理者一样，转而解决价值问题。

在上一讲，我们提到，所谓“价值问题”，就是要对需求的价值做出回答，明确这个需求在公司季度、年度目标中的地位，决定某个业务需求的优先级。

说白了，技术部门拼死拼活干了一整年，所做的需求并不都是有用的。谁来对这些需求的必要性和优先级作出回答？谁来衡量这些需求的价值有多少？

我认为只有解决了价值问题，才能在更高维度上保证公司越来越好。

同时这个选择也关乎你的个人定位。你会发现，**表面上公司是在为了需求积压而焦虑，实际上是在为业务发展的困境承受煎熬和困扰。**

如果你对自己的定位是个高级管理者，那就必须直面这类问题；如果定位是初 / 中级管理者，我们大可以好好做架构，继续跟进效率问题，保持职级不变。

你可能会说，需求处理量都提升到 150% 了，还能怎么提升效率？

去除各种花哨的外表后，答案其实很简单：压榨内部团队。在这一点上，许多管理者倒挺有一套的。只是“提升效率”要适度，否则容易造成团队的抵触和人才的大量流失。不要看到华为在加班，就学着人家一起玩“狼性文化”，你的激励体系、薪酬体系、考核体系和华为不一样。

这里我想再重复一遍，高级管理者解决价值问题，初 / 中级管理者解决效率问题，一切取决于个人定位。

我对自己的定位和要求是高级管理者，所以我选择了路线二，解决价值问题。

建设产品型研发组织结构，做战略上的聚焦

怎么解决价值问题呢？根据这些年的经验和思考，我认为第一步是要由“项目驱动”转向“产品驱动”。反映在体系架构上，就分别代表了“职能型研发组织”和“产品型研发组织”。这一点，我们在“管理三板斧”的部分，也曾重点介绍过。

在大部分情况里，技术部门会为了层出不穷的需求疲于奔命，但业务上的颓势没有丝毫缓解。比如一个 CEO 的困惑：为什么我在技术部门身上投入这么多成本，在物流时效方面却收获不到应有的效果？

而当“产品驱动”的思想深入组织时，人人都是产品经理和业务专家，CEO 的焦虑应当是：为什么我们的物流时效产品比竞争对手差那么多？

差别在于，**在“项目驱动”的模式下，可能没人对需求的价值作出负责任的回答 —— CEO 或 某事业部总经理单个人的精力不足以覆盖每一个需求；但在“产品驱动”的模式下，所有需求都应该是对产品价值的准确回答，因为这是团队共同的责任。**

我认为，最终所有组织都要转变成面向产品的形态，这就是主要原因之一。

回到“需求做不完”的问题上，在对组织架构进行上述调整后，你会发现需求的数量大大减少了 —— 过去存在太多 ROI 低、优先级低的“伪需求”。从前，如果研发团队一年需要处理 100 项需求，那么如今可能只需要处理 30 项需求。整体的需求数量大大减少了，目标更聚焦、力量更集中，且与 公司季度目标严格对齐。

当然，这里有一个前提，就是团队能力尚可，技术上不存在太多挑战。作为一名高级管理者，如果麾下团队还时常面对许多技术挑战，那就说明还有太多基础工作没做好，要注意为团队先打好根基。

深度干预集团战略和激励体系

好，看到这里，你可能会想：嗯，听起来很简单，我学会了！

如果我告诉你，以上方法存在两大最致命问题，你能觉察到问题出在哪吗？现在你可以停下来用一分钟的时间细细思考一下。

可能你在心里已经有所计较，但想法还不够清晰，不妨与我接下来所说的对照参考一下。

问题一：

当团队存在“需求做不完”的困扰时，业务方往往是已经存在大量怨言的。这很正常，因为在业务方看来，当下的业务困境大半来源于技术部门的不合格支持。

作为技术部门的老大，你不但不考虑如何完成更多需求，反而准备打着“面向产品”的旗号，将 100 + 需求处理量变成 30 +，恐怕有点过分吧。况且，这里不是说由 100 项需求直接裁剪为 30 项需求，而是立足产品和公司战略，设计出全新的 30 项需求。

那么， CEO 为何要说服业务部门配合调整？谁来重新定义技术部门的 KPI 或 OKR ？ 谁又能罗列出这 30 项需求的具体清单？

问题二：

对于团队来说，架构调整是一回事，行为模式又是另一回事。表面上看，需求数量减少了，工作更轻松了；但实际上，人人都要设法对齐 OKR 、熟悉业务、思考产品，代码背后

的工作变多了。一般团队很难在心态和行为模式上作出比较好的转型，很可能全员思维僵化，继续等待需求下发，下意识认为没有需求就等于没有工作。

你可能会想，此时团队应该换血，招聘新人加入。可少数新员工很难影响到多数老员工，一段时间后，反而会是新员工被老员工同化。

怎么样，是不是有些棘手？实际上，这两个问题，既是解决价值问题的最重要的两个步骤，也是本文话题真正的核心难点：单凭你自己，很难对价值问题作出完整解答，也很难真正解决「需求做不完」的问题。

我们先来看第一个问题，答案是：CEO 对业务和产品的认知，决定了他会不会说服业务部门；CEO 应该重新定义技术部门的 KPI 或 OKR。

所以我们常常提到的数字化转型，其实是一把手工程，一把手最重要的工作就是战略聚焦。

从概念上讲，这听起来像向上管理，但实际执行起来却不太一样。我们前面也提到过，所谓“向上管理”，是通过全局思维将认知提升到“老板层次”，然后做老板的期望管理或某一项工作任务的认知管理。

而这里却要求老板对公司的组织架构和业务驱动模式来一场大修，无疑相当困难。对于初 / 中级管理者来说，你甚至没有为难的必要，因为你只是个需求执行者；对于高级管理者来说，影响 CEO 一定要相当谨慎，不然很容易被理解成“为绩效不达标找借口”，壮志未酬身先死。

不得不说，此类问题也曾让我困扰。我失败过、困惑过，有时也践行不了自己的管理理念。 不过，经过这两年的实践，现实已经充分验证了这套“产品导向”架构体系的优越性。

对于第二个问题，答案是：**重新规划考核体系，并将业务部门纳入考核；重新定义激励体系，从面向需求转为面向产品。**

影响 CEO 只是第一步，第二步是要辐射到业务部门甚至人力资源部门，这更加困难。技术人的脾气是将数据和细节做到极致，最终一定会将流程里的所有变量纳入体系、进行考

核。但问题是，技术部门凭什么考核业务部门？又凭什么影响人力资源部门？所以说数字化转型是一把手工程，不完全是 CTO 的工作。

对于任何一个产品，考核业务部门 IT 化水平，考核 IT 部门为业务部门带来的增长，就是业务 IT 一体化，业务就是 IT，IT 就是业务。

高级管理者要思考的是如何让公司越来越好。当高级管理者看到公司挣扎、彷徨的根源时，会勇于直面问题。但对很多有心人来说，这一切就只是办公室政治斗争的具现。

所以，以上两大问题，或者叫作关键步骤，都未必能在一家企业内一并解决。有时，退一步亦是海阔天空，你可以在接下来的职业生涯中，不断去探索最优解。

结语

我们前后用了两讲的时间，对“需求做不完，怎么办”这一问题做出了拆解。这里，我们再来整体梳理一下：

首先，我们要认知到，需求永远都做不完。

而在此基础上，初 / 中级管理者主要解决效率问题，高级管理者主要解决价值问题。

解决效率问题依赖专注做事的习惯和方法、高效的时间管理方法和「别让猴子爬上背」的管理价值观；

解决价值问题依赖产品型研发组织的构建、对 CEO 的影响力以及对业务及其他部门的影响力。

而经过这些年的历练，我认为，追求效率要适度，追求价值则要无所不用其极。

很多管理者在战略层面懒惰，逼迫下属用勤奋来解决战略问题，期望下属做得“又快又好”。试问，若我做得足够快，怎么可能做得足够好呢？基层员工在执行上的勤奋，无法弥补高层在战略上的懒惰。而对高层乃至 CEO 的认知影响，无疑是此类问题中，最困难的部分。

当然，有时解决问题的思路要更活络。在下属无法对 CEO 的决策产生影响的情况下，通过外部咨询的方式给 CEO 提供转型意见，最终也“曲线救国”，成功实现了目标。

如果你也有类似经历或经验，欢迎在评论区留言，与我互动。

到了这一讲，我们在管理层面的复盘，就基本接近尾声了。

如果你认真学习了前面的内容，你会发现：要解决一个实际的成长问题，往往会涉及多个过往不同方向的知识点，包括“管理三板斧”、全局思维、战略聚焦、管理哲学，等等。这一切都是融会贯通，互相促进的，只有这样，才能形成管理逻辑上的闭环。

在管理方面，我的讲述要结束了，但希望我们的思考不会停止。你可以随时留言，我会尽可能地回复。同样，我们专栏的最后一部分：「对专业成长的复盘」也即将到来，欢迎你继续关注。

让我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 14 | 需求做不完，应该怎么办？（初/中级管理者篇）

下一篇 加餐（一） | 如何通过演讲分享，打造自己的影响力？

精选留言 (14)

写留言

E
2020-11-27

通俗点说就是，Leader是团队的天花板，放大点说，总监是部门的天花板，CEO是公司的天花板。
拥有什么样认知和性格的Leader，带出来的就是什么样认知和性格的团队。

> 作者回复: 你好，E
> 确实是， 找到一个好的leader，是非常重要的，也是很幸运的事，任何时候都是如此

6

Tony.xu
2020-11-27

哈哈，乔老师的第十五讲真香，现在看这个课程有点追剧的感觉，也提升了我的很多认知。下面谈谈一点在我视角上的思考。首先我不是高级管理者，所以针对这个方面的认

知，我感觉乔老师讲的很有道理，个人不反对加班（996也OK，只要有实际意义），但是如果久久没有粮草的苦战，只有意识也吃不消哇。在围绕产品方式组件团队，也会有些内部的问题和思考，下面谈谈浅见。...

展开

作者回复: 你好，Tony.xu

谢谢你写这么多，真的都是特别好的思考。

产品思维一定一直都很重要，产品思维其实不是一定是小分队由产品经理负责，其实更应该的是综合能力强的，但首要的是帮助业务成功的能力。

所以，小分队的leader可以是任何背景出生的，不同出生的同学会有不同的优势，但技术会越来越不是问题，业务思维，产品思维，全局思维就会变得越来越重要。

架构师很重要，公司的核心能力，稳定的是否能够抽象出来，适应业务的变化，会非常重要，帮助企业能够在更长的时间内跑的更快，让业务更成功。其实一个好的产品经理将来也是一个好的应用架构师。

1 2

jkYishon

2020-11-27

乔老师，你每一篇专栏都值得我去思考，在工作中出现过很多你分析到的问题和困境

作者回复: 你好，jkYishon

共勉， 一起努力

2

Ken

2020-11-28

表面上公司是在为了需求积压而焦虑，实际上是在为业务发展的困境承受煎熬和困扰。

这一句话感同身受，一直以来业务部门都是在说技术满足不了业务，主要反映在几个方面：1）技术做一个需求太慢了；2）讨论业务问题时，经常听到业务部门说“这个需求我们早就提了”；3）需求立项评估价值时，业务部门会说“这个是系统基本功能，必须要...

展开

作者回复: 你好，Ken

其实站在长期的角度看，每个合理的需求都是产品的能力，但问题是当下是否有更有价值的功能要满足。

聚焦不仅要看全局，更要看当下最重要的，最有价值的需求是什么。对于企业营收增加、利润增加、人效提升，资源节省的都是很重要的方面。

1 1

spark
2020-11-28

非凡的管理需要非凡的认知和分解，乔老师我有一个问题，“架构是侧重解决效率问题的？我以前认为是解决价值创新问题的”
产品型研发组织的来源是美国研究型大学的系和实验室的关系，还有摩尔定律的问题。现在一个产品很可能1~2年就消失了，职能型组织适应不了这个变化
产品型的研发组织可能是大多数企业起步阶段后的唯一选择，没有其他好的选项支撑企...
展开

作者回复: 你好，spark
架构是侧重解决效率问题的?
架构是去发现一个研究对象中最核心的、稳定的部分。架构的组成部分是元素和元素间的关系。
而本文中提到的效率和价值是针对不同级别管理者提出的思考维度，和架构的关系并不大。

1

幻想
2020-11-27

这一讲的维度太高了，暂时只能先知道【有这么回事】，后续可能有机会实施吧。哈哈，给自己加油。

作者回复: 你好，幻想
加油，你可以的，看到你很多认真的思考和留言

1 1

鱼苗
2020-11-27

聚焦，很重要啊，新leader很容易眉毛胡子一把抓，忙了半天，产出还不理想，于是焦虑

作者回复: 你好，鱼苗
以终为始，每个考核周期，想清楚要达到的目标，然后为之努力。

1

Alex
2020-12-04

乔老师，高价值需求会分为紧急需求和重要需求，我们往往更多关注紧急需求，而不是重要需求。 要解决这个问题，是否需要从面向需求转化为面向产品？ 关于产品管理的方法，收益多多

dbtiger
2020-12-04

乔老师您好！
我的收获：
a.“战略上藐视敌人、战术上重视敌人”就是高层重视战略价值，基层重视执行效率

我能走多远
2020-12-01

这章节可能超出了我的认知范围，一直是底层开发者，目前感觉自己需要一个台阶上。拔高自己的认知。不知道自己适不适合做技术管理。今天和CTO提离职了。这里一直是啃老本没有提升自己的能力。也努力去找到自己上台阶的可能，但是太难了。所以决定离职。原因如下：个人负责业务基础平台的搭建，目前已经稳定运行，但是没有市场考验无法评估平台需要支撑数据（cto也没有这方面要求）。这个平台只用来作为公司核心平台的补...
展开

作者回复: 你好，我能走多远
认真思考，对自己负责，从长远看，做时间的朋友，只要不断提升自己的能力，长期一定有回报

涂剑韬
2020-11-30

做了这么长时间的教育、企业信息化，乔老的话深有体会，无论项目还是产品，要想体现信息化和数字化的价值，一把手的工作极其关键。想要用新的模式，打破固有模式，提升整个公司效率，同时还要进行平稳过度，问题颇多，这就是在动所有人的蛋糕
展开

作者回复: 你好，涂剑韬
一把手工程，一把手推进数字化转型，事半功倍

gucs
2020-11-29

高层是 Doing the right things，中层是 Doing things right，一两个人甚至一两个团队可以靠自觉，要让整个组织都实现「业务 IT 一体化」要靠体系。也许，除了「业务」和「财务」还要学学 HR，需要一本写给技术管理者的 HR 书 :)

上半年在一本讲销售的书中学到了 FAB 工具，对于我们思考产品价值会有些帮助：...
展开

作者回复: 你好，gucs
总结的真好

worfzyq
2020-11-27

第二个问题打个问号，假如一线员工人人都去思考产品，这个在产品上升期没啥问题，但在产品过度期甚至产品爬坡期这两个阶段很容易出现员工过度考虑roi，执行没有动力。请问这个问题是怎么考虑的呢?

作者回复: 你好，worfzyq
一个企业要做的产品很多，按照产品型组织进行调整后，每个组织一般来说会负责很多产品。产品很难做到都很完善，如果都很完善，企业的产品很强了，那么公司的业务发展的也很好了，我看到的很多情况，很少的企业进入到这个时期。
至于员工是否过度考虑ROI，如果员工真的都这样考虑，那太棒了，做选择题就好了，大多数情况是很多员工根本就没有财务思维，连个财务账都不会算。

黄立
2020-11-27

这更改的是组织协作的方式，在苏宁这么大的企业中，非常好奇是如何做到的

作者回复: 你好，黄立
对于大企业做这种调整，其实都涉及很大的变革，涉及很多方面。
我在环球易购，在彩食鲜都做了这样的调整，效果非常好；有的时候，要知道有些事在有些时候不可为，接受它。

1